



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Asociacionismo comercial en Logroño

Autor/es

JAVIER LAFUENTE ILARRAZA

Director/es

MARÍA YOLANDA SIERRA MURILLO y M^a CRISTINA OLARTE PASCUAL ,

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2018-19



Asociacionismo comercial en Logroño, de JAVIER LAFUENTE ILARRAZA
(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative
Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.
Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los
titulares del copyright.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Asociacionismo comercial en Logroño

Autor: D. Javier Lafuente Ilarraza

Tutor/es: Prof. D^a. María Yolanda Sierra Murillo

Prof. D^a. Cristina Olarte Pascual

CURSO ACADÉMICO 2018-2019

ÍNDICE

RESUMEN/ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Aparición del asociacionismo comercial en el centro de las ciudades.....	5
2.2 Desarrollo del TCM(Town Center Management) en las ciudades.....	6
2.3 Factores que influyen en la entrada de una asociación.....	7
2.4 Beneficios buscados por los comerciantes minoristas al asociarse.....	10
2.5 Asociacionismo comercial espacial: centros comerciales.....	11
3. ESTUDIO EMPÍRICO.....	13
3.1 Objetivos y metodología del estudio.....	13
3.2 Análisis de resultados.....	15
3.2.1 Análisis de las características de las asociaciones comerciales de Logroño.....	15
3.2.2 Importancia percibida del asociacionismo comercial en Logroño.....	22
3.2.3 Servicios que proporciona la asociación a sus asociados.....	23
3.2.4 Beneficios buscados por los comerciantes al asociarse.....	24
3.2.5 El asociacionismo comercial y las nuevas tecnologías.....	31
3.2.6 Análisis DAFO de las asociaciones de comerciantes de Logroño.....	33
4. CONCLUSIONES.....	39
5. BIBLIOGRAFÍA.....	42
6. ANEXOS.....	43

RESUMEN: El comercio tradicional minorista del centro de las ciudades está sometido a una gran presión competitiva por parte de los centros comerciales situados en la periferia de las ciudades y en general, por el comercio organizado off-line y on-line.

Ante esta amenaza, surgieron las asociaciones comerciales como estrategia defensiva y/o ofensiva del comercio tradicional minorista.

En el presente trabajo se analiza el fenómeno del asociacionismo comercial y su desarrollo actual, su importancia e influencia sobre el comercio urbano y sobre la configuración socioeconómica de las ciudades. El objetivo general que se plantea es conocer las asociaciones comerciales existentes en la ciudad de Logroño y analizar su papel en el desarrollo del comercio actual urbano de dicha ciudad. Para ello se ha realizado un estudio empírico sobre ocho de las trece asociaciones comerciales existentes actualmente.

Entre los principales resultados obtenidos destaca que las asociaciones logroñesas son muy heterogéneas entre sí y los asociados demuestran poca implicación con su asociación.

A partir de los resultados obtenidos se desprenden interesantes implicaciones prácticas para mejorar la gestión de las asociaciones, la implicación de sus asociados y los beneficios de un Town Center Management (TCM).

Palabras clave: Comercio tradicional minorista, asociacionismo comercial, Town Center Management (TCM).

ABSTRACT: The traditional retail trade in the center of the cities is subject to a great competitive pressure from the shopping centers located in the periphery of the cities and in general, by the organized trade off-line and on-line.

Faced with this threat, trade associations emerged as a defensive and / or offensive strategy of traditional retail trade.

This paper analyzes in depth the phenomenon of commercial associationism and its current development, its importance and influence on urban commerce and on the socioeconomic configuration of cities. The general objective is to know the existing commercial associations in the city of Logroño and analyze their role in the development of the current urban commerce of that city. To this end, an empirical study has been carried out on eight of the thirteen commercial associations currently in existence.

Among the main results obtained, it is worth mentioning that the associations from Logroño are very heterogeneous and the associates show little involvement with their association.

Based on the results obtained, interesting practical implications are derived to improve the management of the associations, the involvement of their associates and the benefits of a Town Center Management (TCM).

Keywords: Traditional retail trade, commercial associationism, Town Center Management (TCM).

1. INTRODUCCIÓN

El asociacionismo comercial es un fenómeno relativamente reciente (Pelegrín, 2007) que consiste en la agrupación de pequeños comercios independientes bajo un nombre común con el fin de mejorar la promoción de sus integrantes, las relaciones con las administraciones públicas y la defensa, en general, de los intereses de los asociados.

El asociacionismo comercial, trabaja para hacer más competitivo al pequeño comercio tradicional. Mediante la unión, estos pequeños comerciantes, consiguen tamaño y fuerza para mejorar su gestión en un entorno tan dinámico y cambiante como el actual.

El asociacionismo comercial no sólo afecta a los comerciantes asociados, sino que su influencia llega a todas las ciudades donde se ubican. El comercio hace ciudad (Olarte, Sierra y Mosquera, 2016). Mientras que las grandes cadenas comerciales sucursalitas potencian la clonación de las ciudades, el comercio tradicional minorista imprime una imagen distintiva a cada ciudad.

En este estudio, después de realizar un análisis teórico del fenómeno del asociacionismo comercial, se plantea como objetivo estudiar el desarrollo, evolución y actualidad del asociacionismo comercial en la ciudad de Logroño. Conociendo su estructura, evolución en el tiempo, organización, gestión y operativa se podrán hacer propuestas de mejora dirigidas tanto al comercio como a la administración local y autonómica.

El trabajo se divide en tres apartados: en el primero, se recoge una revisión teórica sobre el asociacionismo, la transformación que conlleva este fenómeno en el funcionamiento de la ciudad, las relaciones entre la administración pública y las asociaciones, además de distintas teorías sobre este fenómeno.

En la segunda parte del trabajo, se exponen los resultados de un estudio empírico que se basa en una encuesta realizada a los presidentes de las asociaciones comerciales minoristas existentes en Logroño.

Por último, en la tercera parte se recogen las principales conclusiones extraídas del presente trabajo, así como algunas propuestas de mejora dirigidas al comercio, a las asociaciones y a la administración pública.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Aparición del asociacionismo comercial en el centro de las ciudades

El desarrollo comercial de las ciudades se ha caracterizado por la descentralización tanto de los comercios como de los habitantes, lo que ha supuesto el desplazamiento de los compradores hacia la periferia, hecho que ha perjudicado principalmente al comercio detallista urbano tradicional. (O' Callaghan y O' Riordan, 2003).

Esto ha llevado a los poderes públicos de las ciudades europeas a emprender acciones que faciliten el desarrollo del comercio tradicional, tratando de defender un modelo de ciudad basado en la fortaleza comercial del centro urbano a través de la potenciación de la compra lúdica (Zorrilla y Elizagárate 2004).

El asociacionismo, ya no se percibe como un instrumento de defensa, sino que se observa como una herramienta con que es posible alcanzar un mejor resultado ante el entorno dinámico y cambiante que se experimenta actualmente en las ciudades.

Debido a la importancia que tiene la actividad comercial como indicador clave para definir la vitalidad y la rentabilidad de una ciudad (Ravenscroft, 2000), el hecho de que aumenten las tasas de asociacionismo de los comerciantes puede ser uno de los factores que ayude a implicar a los comerciantes en la gestión del centro de las ciudades.

Este hecho mejora tanto la vida del centro de la ciudad, debido al aumento de locales de ocio y restauración que aparecen en las zonas comerciales y la revitalización del centro de las ciudades.

Se debe destacar que los estudios sobre el asociacionismo de los establecimientos de distribución comercial son bastante escasos actualmente, aunque no es un fenómeno nuevo, en nuestro país está en fase de crecimiento, con lo que se debe de apoyar desde las instituciones públicas para que sea posible llevarlo a cabo.

Las instituciones lleven a cabo acciones de fomento de las asociaciones y realicen ferias y eventos donde estas pueden ser promocionadas, sin la iniciativa y participación de cada miembro de la asociación esta simbiosis tampoco tiene efecto, con lo que ambas partes deben cooperar de la mayor forma posible y de forma paulatina en el tiempo para lograr la consecución de los objetivos de ambos.

2.2 Desarrollo del TCM (Town Center Management) en las ciudades

Las instituciones públicas no pueden actuar de forma unilateral en la gestión del centro de las ciudades, sino que requieren la colaboración de los comerciantes, tratando de que las asociaciones tomen conciencia de la importancia de trabajar de forma conjunta. (Guy y Duckett, 2003).

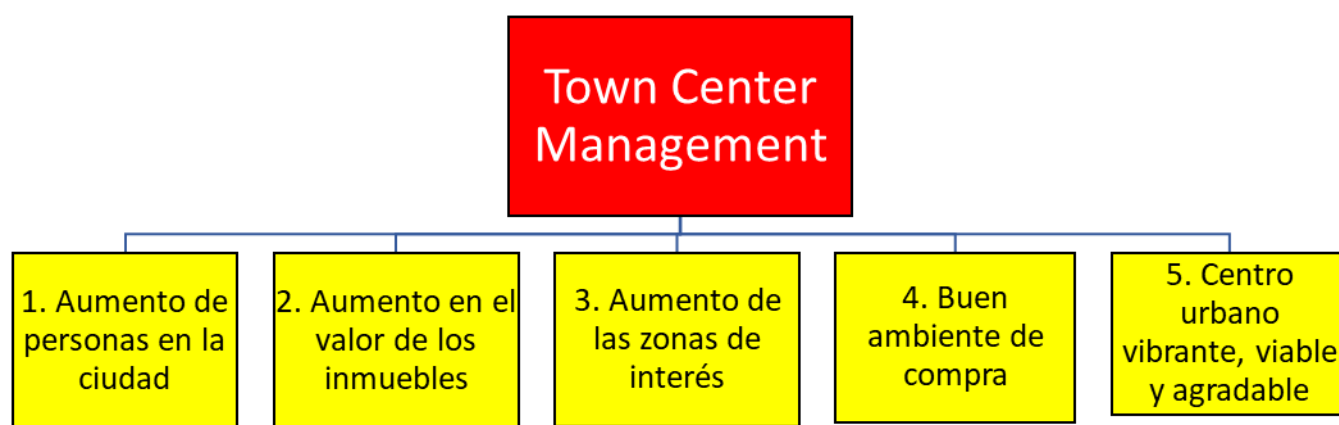
Con lo que la gestión del centro de la ciudad debe realizarse desde la simbiosis de los poderes públicos y las asociaciones, con el fin de mantener y conservar en centro histórico y otros lugares de interés de las ciudades. (Pal y Sanders, 1997; Elizagarate, 2003:45)

Con esa simbiosis instituciones públicas- asociaciones comerciales, se desarrolla un TCM (Town Center Management) en las ciudades.

El TCM (Town Center Management) es definido por Paddison (2003) como una respuesta coordinada de sectores públicos y privados para gestionar y desarrollar el “centro de la ciudad”. Para que este fenómeno funcione, las administraciones deben de velar por los intereses del pequeño comercio en el centro de las ciudades. A su vez, las asociaciones en respuesta realizarán ferias, promociones y actos con el fin de potenciar el comercio en la ciudad y darle vida al centro de esta.

El desarrollo de un (TCM) conlleva una serie de beneficios tanto para las instituciones públicas como para los comerciantes asociados, los cuales se hacen visibles en la **figura 2.1**

Figura 2.1 Beneficios del Town Center Management (TCM)



Fuente: Elaboración propia a partir de Paddison (2003)

Con los beneficios observado en la **figura 2.1**, se han explicado más en profundidad cada uno de los cinco beneficios más destacables derivados del desarrollo de un Town Center Management (TCM).

1. Aumento de personas en la ciudad: los minoristas se benefician del aumento de personas en la ciudad.
2. Aumento en el valor de los inmuebles: los propietarios de las viviendas y locales experimentan un aumento en el valor de los alquileres y de las viviendas en propiedad.
3. Aumento de las zonas de interés: los visitantes de la ciudad se sienten atraídos por las calles donde operan las asociaciones comerciales, debido a que se convierten en zonas de interés.
4. Buen ambiente de compra: los compradores disfrutan de un ambiente agradable, seguro y de fácil acceso con una amplia gama de productos y tiendas donde elegir bienes y servicios.
5. Centro urbano vibrante, viable y agradable: las autoridades locales ven un centro urbano vibrante, viable y que satisface sus necesidades y las de la comunidad.

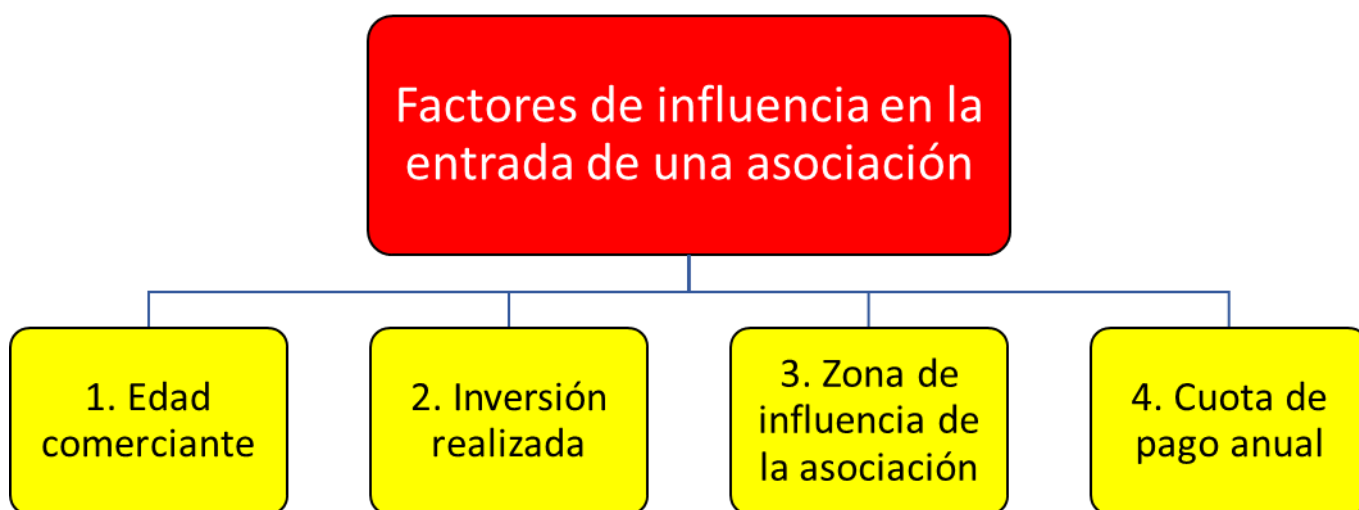
Se observa claramente que el fenómeno del asociacionismo comercial tiene un importante papel en el desarrollo y revitalización de los centros urbanos de las ciudades.

2.3 Factores que influyen en la entrada a una asociación

Según Chaterina y Zorrilla (2005), es interesante analizar la influencia que tienen diversas características del comercio en la probabilidad de pertenecer a una asociación de comerciantes.

Las características que más influyen en la entrada de un comerciante a una asociación son principalmente la edad, la antigüedad de la inversión realizada, la zona de influencia de la asociación y la cuota de pago anual de la misma.

Figura 2.2 Factores de influencia en la entrada a una asociación.



Fuente: Elaboración propia a partir de Chaterina y Zorrilla (2005)

Como se observa en la **figura 2.2** , los factores explicativos principales de la entrada en una asociación son:

- Edad del comerciante: cuanto mayor es la edad del comerciante, su predisposición a entrar a formar parte de una asociación comercial es menor. Por el lado contrario, se observa que cuando un comerciante tiene una edad joven es muy probable que se termine incorporando a una asociación.

Se concluye en este apartado que la relación existente es inversa, a menor edad del comerciante , mayor predisposición al asociacionismo comercial y viceversa.

- Antigüedad de la Inversión: Pelegrín (2007), haciendo referencia a este factor, concluye que un comerciante que tenga una expectativa de permanecer operando en el mercado con perspectivas de futuro amplias, es más propenso a asociarse que otro comerciante con un negocio a punto de cerrar por factores como jubilación o cese de la actividad.

Se destaca que los comerciantes con un negocio de edad inferior a un año de vida son los más propensos a asociarse debido a que mediante la asociación comercial pueden aumentar su influencia en el mercado y darse a conocer más rápidamente.

- La zona de influencia de la asociaciones es un factor discriminativo. La zona de influencia no depende del comerciante ni de las características que éste tenga, sino de la propia asociación, debido a que las asociaciones comerciales operan en el entorno cercano a su

zona de influencia, debido a ello, hay barreras de entrada de tipo localización geográfica para los comerciantes que no se encuentran cerca de estas.

“La zona comercial donde esté ubicado el establecimiento afecta por un lado a aspectos estratégicos relacionados con el comercio minorista, tales como el tamaño del establecimiento y la validez de los productos y por otro influye sobre la afluencia de clientes de cada zona”. (Sadahiro, 2001).

El último factor, también discriminativo, es la cuota de pago. Si ella es elevada, la asociación comercial se vuelve elitista y pone muchas barreras de entrada para los nuevos socios.

Si no hay una cuota, los asociados aumentan en número, pero la asociación no dispone de presupuesto para realizar promociones.

La cuota debe de ser percibida por el asociado como una inversión y no como un coste, mediante la cual se podrán realizar promociones y campañas para captar clientes y aumentar los beneficios de su comercio.

En definitiva, se aconseja que la cuota sea una cuantía aceptable para el asociado, sin que sea de precio bajo ni tampoco alto y que permita elaborar un presupuesto con el cual se pueden realizar varias promociones.

Chaterina y Zorrilla (2004) afirman que: “los comercios más pequeños, atendiendo al número de personas que trabajan en los mismos, tienen una menor propensión a asociarse, dada su mayor dificultad para disfrutar de economías de escala y de alcance”.

En el fenómeno asociacionismo comercial, los factores explicativos de asociarse no están relacionados con el tamaño del establecimiento o el volumen de producción, debido a que estas asociaciones comerciales no tienen como objetivo aumentar su poder de negociación, sino aumentar su nivel de influencia en el entorno.

2.4. Beneficios buscados por los comerciantes minoristas al asociarse

Los beneficios buscados por los comerciantes al asociarse son muy diversos, dependiendo de las preferencia que tenga cada comerciante individualmente a la hora de asociarse, pero se dan varios beneficios comunes que independientemente del tipo de persona que dirija el negocio y de la actividad que va a desarrollar en él, buscan la mayoría de los comerciantes. (**Cuadro 2.1**)

Cuadro 2.1: Beneficios buscados por los comerciantes al integrarse en una asociación

Beneficios buscados por los nuevos comerciantes para asociarse	Mejora de la información sobre el mercado
	Mejora del conocimiento de los clientes
	Posibilidad de aumentar las ventas de su negocio
	Posibilidad de compartir servicios comunes como limpieza y seguridad
	Aumento de la promoción de su negocio
	Posibilidad de efectuar estrategias de marketing conjuntamente
	Aumento de la captación de clientes mediante el uso de las redes sociales
	Realizar ferias en lugares determinados, fuera del local
	Gestión común de labores administrativas con las administraciones públicas
	Posibilidad de optar a subvenciones para nuevos comerciantes
	Aumento de los contactos actuales
	Aumento de la cartera de clientes

Fuente: Elaboración propia a partir de Pelegrín (2007)

Según Mediano, Tamayo y Tejada (2006), los comercios asociados consideran que las asociaciones zonales son organismos útiles para la consecución de ciertos intereses comunes y valoran favorablemente dicha asociación pues favorece el atractivo comercial de su zona, pero no creen que su situación particular mejore en términos económicos por pertenecer o no a la asociación.

La mayoría de los beneficios buscados por parte de los asociados no son de índole económica, es cierto que estos han sido nombrados en el **cuadro 2.1**, pero la mayoría de los beneficios buscados son referentes al aumento de la promoción del negocio del comerciante.

Los medios para ello son muy diversos, desde la realización de ferias y promociones en común, la captación de clientes mediante las redes sociales y también el aumento de contactos.

El aumento de contactos en una ciudad es importante debido a que, mediante el conocimiento del cliente se puede observar su conducta de compra y así conocer qué productos o servicios demanda del negocio. Con estas acciones los comercios minoristas individualmente pueden fidelizar a sus clientes y en las ferias realizadas estos clientes pueden conocer al resto de comerciantes de la asociación.

Las gestiones con las administraciones públicas son burocráticas costosas en tiempo. El pertenecer a una asociación permite que el presidente de esta, o la persona que esta asociación haya designado, se encargan de realizar estas tareas en nombre de toda la asociación, en vez de realizarla cada asociado individualmente. Este beneficio junto con el de la promoción del negocio es uno de los principales buscados por los comerciantes que quieren introducirse en una asociación.

Los comerciantes asociados no suelen abandonar una asociación, debido a que se ha observado un aumento paulatino de ellas y de los miembros que tiene sobre todo en el centro de las ciudades. Es un fenómeno actual en auge que no se percibe sólo como un factor actual para sobrevivir, sino un elemento necesario para competir en el futuro.

Según J. Pelegrín (2007), *“las asociaciones que se sitúan en las zonas con más influencia de gente son las que más presionan a la administración pública”*.

Los comerciantes de las asociaciones observan la funcionalidad de pertenecer a una de ellas para poder promocionar su negocio. Gracias a la oportunidad que brinda la asociación de participar en ferias y promociones en su zona de influencia, los comerciantes asociados forman parte de estas y así dan a conocer su negocio debido a los clientes atraídos por estos eventos.

El hecho de pertenecer a una asociación se percibe como una inversión por los asociados.

2.5 Asociacionismo horizontal espacial: centros comerciales

Hernández y Jones (2005) destacan como en Canadá, el desarrollo continuo y la apertura de centros comerciales situados en la periferia de las ciudades afecta a las ventas al por menor del comercio minorista situado en el centro de las ciudades, con lo que la afluencia de gente en el centro disminuye.

El incremento de la urbanización ha originado un claro dominio de la tasa de crecimiento de la población de la periferia metropolitana sobre el crecimiento del área central de la ciudad, lo que ha llevado aparejado el descenso de la actividad comercial en el centro de las ciudades y el aumento del comercio en la periferia (Filion, Hoerning, Bunting y Sands, 2004).

El desarrollo del asociacionismo no se ha dado sólo entre los comerciantes minoristas del centro de las ciudades, sino que también ha tenido un auge en la periferia de las mismas debido a la aparición de centros comerciales y superficies de ventas.

Estos centros comerciales son un ejemplo de asociacionismo horizontal espacial, donde diversos comercios se sitúan en un mismo lugar y se dedican a actividades diferentes.

Los servicios que proveen a pesar de ser muy similares a los provistos por las asociaciones comerciales del centro son visibles instantáneamente, debido a que son percibidos por los clientes incluso antes de entrar en la superficie de ventas. Como ejemplo de estos servicios, aparcamiento gratuito, zonas de restauración, zonas de descanso, zonas de ocio, buena iluminación y temperatura agradable de la superficie de ventas.

Segun Clifford y Duckett G (2003), los centros comerciales son superficies de ventas muy numerosas en España, siguen teniendo una tasa de crecimiento positiva, con lo que se concluye que, a pesar de situarse en la periferia de las ciudades, su número de clientes aumenta, por el contrario, el de los comercios minoristas del centro de las ciudades disminuye.

Estas asociaciones horizontales espaciales, junto a los supermercados del centro de las ciudades, son los mayores competidores de las asociaciones comerciales minoristas. A pesar de situarse en la periferia de las ciudades, la facilidad de aparcar vehículos hace que los clientes se desplacen hasta ellos ya que la distancia desde el aparcamiento hasta los comercios es mínima y no se requiere salir de la superficie de ventas.

3. ESTUDIO EMPÍRICO

A continuación, se recoge un estudio empírico sobre las asociaciones comerciales de Logroño. La razón principal por la que se ha elegido este tema es nuestro interés por realizar alguna aportación que mejore el presente y futuro del pequeño comercio minorista de la ciudad de Logroño. Por otra parte, el fenómeno del asociacionismo se considera como una estrategia que puede contribuir a la mejora de la situación y competitividad del pequeño comercio de las ciudades.

A pesar de que el fenómeno del asociacionismo comercial se está desarrollando tanto a nivel nacional como a nivel internacional, (Filion, Hoernig, Bunting and Sands, 2004), son escasos los estudios que se han encontrado sobre el tema.

3.1. Objetivos y metodología del estudio

En el presente estudio se ha planteado como objetivo general conocer las asociaciones de la ciudad de Logroño para analizar su papel en el desarrollo del comercio de la ciudad, en un entorno tan cambiante y dinámico como el actual.

Este objetivo general se ha concretado en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar las características de las asociaciones comerciales logroñesas.
- Conocer la importancia percibida del asociacionismo comercial en Logroño.
- Conocer los servicios que prestan las asociaciones a sus asociados y las promociones que realizan.
- Identificar los beneficios buscados por el comerciante de Logroño al introducirse en una asociación.
- Estudiar la relación existente entre las asociaciones y el uso de internet y aplicaciones móviles.
- Análisis del entorno interno y externo de las asociaciones comerciales de Logroño mediante un análisis DAFO.

Para dar respuesta a los objetivos planteados se ha seguido la siguiente metodología:

1. En la primera fase, se ha realizado una revisión de la literatura sobre el tema, analizando distintas publicaciones y trabajos realizados en el ámbito regional, nacional e internacional.

2. En la segunda fase, se obtuvo información primaria mediante una encuesta personal realizada a los presidentes de ocho de las trece asociaciones comerciales minoristas de la ciudad de Logroño. El cuestionario aplicado (Anexo 1) se ha diseñado a partir del marco teórico y es estructurado con preguntas abiertas.

Para localizar a los encuestados se han realizado llamadas telefónicas y enviado correos electrónicos a las trece asociaciones comerciales existentes, al objeto de establecer un encuentro personal con los presidentes de cada una de ellas.

En un primer encuentro se les dejaba los cuestionarios a los presidentes y se fijaba con ellos un segundo encuentro para recoger la información primaria.

Para la última asociación encuestada, se le ha enviado a su presidente mediante correo electrónico la encuesta en la plataforma “Google Forms”, en la cual ha podido responder directamente.

Con la información obtenida del resto de los encuestados, se ha completado la encuesta mediante la plataforma “Google Forms”, con la información introducida por el autor de este trabajo.

No se ha podido disponer de la información correspondiente a las otras cinco asociaciones comerciales restantes, a pesar de los esfuerzos personales realizados por el autor.

En el **Cuadro 3.1** se recoge la ficha técnica del estudio.

Cuadro 3.1. Ficha técnica del estudio.

Universo	Trece asociaciones comerciales de Logroño
Ámbito Geográfico	Ciudad de Logroño
Recogida de información	1. A través de cuestionario estructurado con preguntas abiertas. 2. Entrevistas personales con los presidentes.
Tamaño muestral	Ocho asociaciones comerciales de Logroño
Fecha del trabajo de Campo	1 noviembre 2018 – 20 diciembre 2018

3.2 Análisis de resultados

El análisis de los resultados se dividen en función de los objetivos perseguidos: (1) análisis de las características de las asociaciones comerciales de Logroño, (2) análisis de la importancia percibida del asociacionismo comercial en Logroño, (3) estudio de los servicios que prestan las asociaciones a sus asociados y las promociones que realizan, (4) identificación de los beneficios buscados por el comerciante de Logroño al introducirse en una asociación, (5) estudio de la relación existente entre las asociaciones y el uso de internet y aplicaciones móviles y (6) análisis del entorno interno y externo de las asociaciones comerciales de Logroño mediante un análisis DAFO.

3.2.1 Análisis de las características de las asociaciones comerciales de Logroño

En el **cuadro 3.2** se recogen las principales características de las ocho asociaciones comerciales de Logroño analizadas, así como las de sus respectivos presidentes.

Cuadro 3.2 Características de las asociaciones comerciales de Logroño.

<i>Nombre de la asociación</i>	<i>Año de constitución</i>	<i>Cuota Anual</i>	<i>Número de socios iniciales</i>	<i>Número de socios actuales</i>	<i>Antigüedad del presidente en el sector</i>	<i>Antigüedad del comercio donde trabaja</i>
<i>Zoco Zona Oeste Comercial</i>	1988	90 euros	17	120	2006	2006
<i>Vitoria Comercial</i>	2014	Variable	12	80	1990	1990
<i>Las 100 Tiendas</i>	1993	250 euros	30	30	1993	1993
<i>ACOVARA</i>	1983	120 euros	60	33	1973	1998
<i>Mercado Milicias</i>	2005	Variable	41	6	1981	1981
<i>IX Centenario</i>	1981	145 euros	Datos no disponibles	Datos no disponibles	1985	1985
<i>Lucroniun</i>	2012	Gratuita	80	700	1967	1978
<i>Mercado de Abastos</i>	1980	20 euros	Datos no disponibles	Crecimiento positivo	No responde	1923

Antigüedad de los presidentes y del fenómeno del asociacionismo en Logroño

Según lo observado en el **cuadro 3.2**, casi todos los presidentes de las asociaciones comenzaron su actividad laboral en el sector comercial. Abrieron su primer comercio al iniciar su actividad en este sector. La única excepción a este hecho ha sido la presidenta de la asociación Lucroniun, que primero trabajó en el sector unos años para aumentar su experiencia y posteriormente abrió su primer comercio.

Los comerciantes que actualmente son líderes de cada una de las asociaciones tienen una gran experiencia comercial ya que todos ellos llevan más de diez años en el sector con lo que tienen amplio conocimiento del negocio comercial. A pesar de ello, se observa que el fenómeno del asociacionismo comercial es muy reciente en Logroño, tiene su comienzo en la década de 1980.

Como punto fuerte para este fenómeno, el **cuadro 3.2** nos revela que se ha producido un aumento en la última década del número de asociaciones en Logroño, pasando de cuatro en la década de los años noventa, hasta tener trece actualmente.

Número de establecimientos comerciales y negocios de los presidentes.

El **cuadro 3.3** nos revela los tipos de relación negocio-establecimiento más habitual entre los presidentes de las asociaciones comerciales de Logroño.

Cuadro 3.3 Número de negocios y establecimientos comerciales de cada presidente.

Presidentes tipo 1	1 negocio	1 establecimiento comercial
Presidentes tipo 2	1 negocio	2 establecimientos comerciales

De acuerdo con la **cuadro 3.3**, se observa que casi todos los presidentes de las asociaciones poseen un negocio y un establecimiento comercial, en el que se sitúa el mismo. Sólo el presidente de una asociación tiene actualmente dos establecimientos comerciales.

Órganos de gestión de las asociaciones

Se va a proceder a analizar las asociaciones comerciales según el tipo de organismos que las dirigen y gestionan.

Cuadro 3.4. Órganos de gestión de las asociaciones

<i>Asociación</i>	<i>Órganos de gestión</i>
Modelo 1	Presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocales
Modelo 2	Gestoría Particular
Modelo 3	Junta directiva

En relación a los órganos de gestión de las asociaciones, el **cuadro 3.4** muestra tres formas que tienen los órganos de gestión de las asociaciones comerciales de Logroño.

Las asociaciones comerciales, por ley, deben de contar para su autogestión obligatoriamente con: un presidente, un vicepresidente, un secretario y un tesorero.

La mayoría de las asociaciones comerciales tienen estos órganos y además incorporan vocales en su organización.

Hay dos asociaciones cuyos órganos internos no siguen la estructura del resto:

- Una de ellas tiene contratada una gestoría particular que dirige toda la gerencia de su asociación.
- Otra presenta una junta directiva, ya que no está dada de alta en el ayuntamiento como asociación comercial, con lo que no tiene obligación de tener un órgano de dirección formado por los elementos citados anteriormente.

Localización de la sede de las Asociaciones Comerciales

La localización de la sede de cada asociación es diversa, todas se encuentran en la zona comercial sobre la que tienen una mayor influencia.

Cabe destacar que dos de las asociaciones estudiadas no tienen una sede fija, con lo que toman como sede ocasional un bar de la zona para realizar las reuniones fijadas.

El resto de las asociaciones, tienen la sede en el establecimiento comercial del líder de la misma. Al cambiar de líder, cambia también la sede. Esto es un problema de mensajería, ya que todas las cartas cambian el lugar de envío y recepción cada pocos años, lo cual provoca algún mal problema de correo ordinario.

Cuotas de pago anuales en las asociaciones comerciales

La respuesta de los presidentes de las asociaciones a esta cuestión también es heterogénea como se observa en el **cuadro 3.2**. Mientras que las asociaciones más antiguas tienen la cuota fija más elevada debido al fomento del desarrollo y cuidado de la zona de influencia de la asociación, las asociaciones que se encuentran situadas en mercados, tienen una cuota variable que corresponde al pago de facturas de luz y de agua correspondientes al establecimiento comercial conjunto donde están asociados.

También hay que destacar que dos de las asociaciones de reciente creación, invierten íntegramente sus cuotas en adquirir vales de aparcamiento y emitir vales de compra que se sortean entre los clientes de la asociación en las promociones realizadas por estas.

Evolución del número de socios que integran las asociaciones

En relación al número de socios que pertenecen a cada asociación, como se observa en el **cuadro 3.2**, la tendencia actual es al aumento de socios cada año. Se observan dos que han tenido un crecimiento positivo muy por encima del resto.

Una de ellas ha aumentado hasta sextuplicar los socios iniciales, debido a que la cuota de asociación es gratuita.

La otra ha experimentado su crecimiento por no tener una cuota de asociación elevada y realizar buenas acciones de promoción comercial de sus asociados.

Esto refleja que la tendencia hacia el asociacionismo comercial en Logroño es positiva y que conforme pasan los años los comerciantes están más abiertos a realizar nuevas labores de unión entre ellos.

Como contrapartida, se observa que dos asociaciones han reducido paulatinamente su número de socios, este fenómeno es explicado debido a que, en una de estas asociaciones, muchos comerciantes asociados se han jubilado, dejando lugar a otros nuevos comercios que ocupan su anterior establecimiento comercial pero que optan por no asociarse.

La otra asociación con reducción de asociados tiene dos factores explicativos de este hecho:

- El auge de los pequeños supermercados dentro de la ciudad, lo que ha llevado a esta asociación dedicada íntegramente por comerciantes de alimentación, a no poder competir en precios con estos, lo que ha supuesto el cierre de la mayoría de los negocios de la asociación.
- Jubilaciones de antiguos comerciantes tradicionales y no relevo del comercio de la zona por nuevos negocios.

Frecuencia de reuniones de la asociación y porcentaje de participación de los asociados

Cuadro 3.5. Frecuencia de reuniones de la asociación y porcentaje de participación de los asociados.

<i>Asociación</i>	<i>Frecuencia de reunión</i>	<i>Porcentaje de participación</i>
Asociación 1	Mensualmente	16.66
Asociación 2	Una vez al año	20
Asociación 3	Trimestralmente	33.3
Asociación 4	Una vez al año	10
Asociación 5	Diariamente	100
Asociación 6	Una vez por semestre	15
Asociación 7	Una vez al año	5
Asociación 8	Cada 15 días	100

Según **cuadro 3.5**, en las reuniones realizadas por las asociaciones internamente, la participación de los socios es baja, esto provoca descontento en el interior de las asociaciones, debido a que los presidentes ven que su trabajo realizado y las promociones que ellos quieren llevar a cabo a veces, por problemas tanto internos como externos no se realizan. Esto hace que las asociaciones se vuelvan vulnerables.

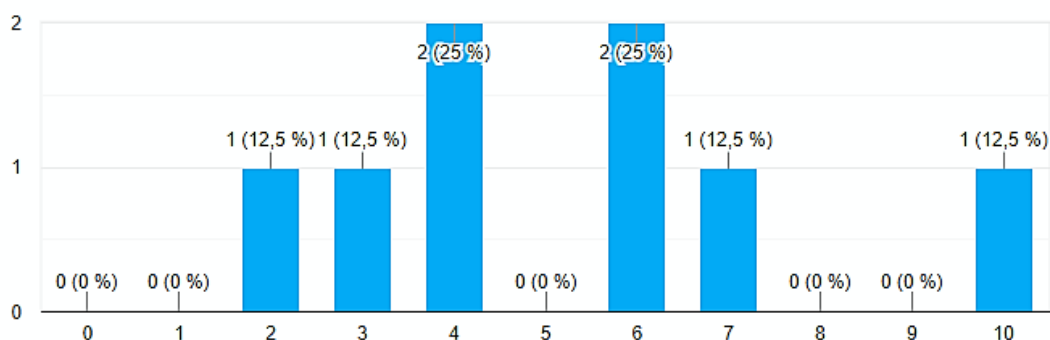
Hay una asociación donde todos los asociados acuden a las reuniones, está compuesta por seis miembros actualmente y comparten un mismo lugar de trabajo, con lo que el contacto directo entre ellos se realiza todos los días.

Este hecho anterior es la demostración de que cuanto menor es el número de socios, mayor es la implicación entre ellos.

El **cuadro 3.5** nos presenta además la información sobre la periodicidad de las reuniones de la asociación. Aquí se pueden diferenciar dos tendencias marcadas:

- Reuniones mensuales: las realizan aquellas asociaciones pertenecientes los mercados de alimentación estudiados, debido a la cercanía de sus puestos comerciales y el tipo de asociación horizontal espacial.
- Reuniones semestrales y anuales: lo realizan el resto de las asociaciones estudiadas. Se debe destacar que varias de ellas realizan una reunión antes del inicio de cada evento, lo que les permite gestionarlo y llevarlo a cabo de una forma más eficiente. Esto hace que el número de reuniones aumente pudiendo llegar a ser entre tres y cinco reuniones extra al año, depende de las promociones realizadas.

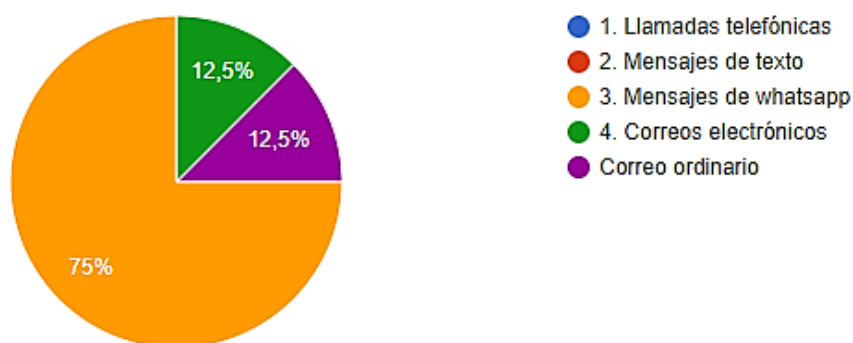
Figura 3.1 Implicación de los comerciantes asociados con la asociación



La **figura 3.1** demuestra que, aunque los asociados no acudan a las reuniones, participan en los eventos realizados por la asociación. Esto es un hecho que no es de buen gusto para los presidentes de las asociaciones, debido a que, a la hora de realizar trámites, burocracia y el resto de las gestiones de la asociación, son escasos los socios que colaboran activamente, pero al realizar los eventos, casi todos participan.

Con lo que el gráfico mostrado en esta figura es la imagen real de la disonancia entre participación en ferias y promociones y porcentaje que acuden a las reuniones por parte de los asociados

Figura 3.2 Medios de comunicación interna en la asociación



En la **figura 3.2**, se observa que la mayoría de las asociaciones utilizan la aplicación WhatsApp para la comunicación interna de todos los asociados, para ello tienen creado un grupo de WhatsApp de la asociación donde se exponen los temas principales a tratar, fechas de las reuniones y de las promociones.

Es una vía de comunicación presidente-socios donde cualquiera de ellos puede manifestarle sus quejas y peticiones particulares al presidente de la asociación.

El correo electrónico y el correo ordinario son dos medios de comunicación que se siguen utilizando actualmente, pero sólo dos de las asociaciones estudiadas lo siguen utilizando.

3.2.2 Importancia percibida del asociacionismo comercial en Logroño

Se ha preguntado a los presidentes de las asociaciones, sobre la importancia del asociacionismo comercial en Logroño, con una visión del presente y del futuro de las asociaciones.

Figura 3.3 Importancia del asociacionismo comercial en Logroño

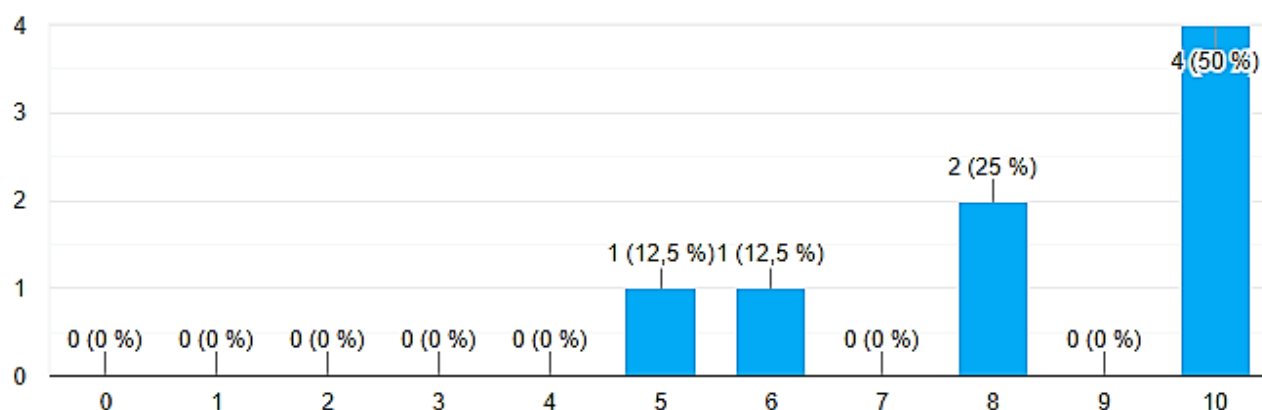
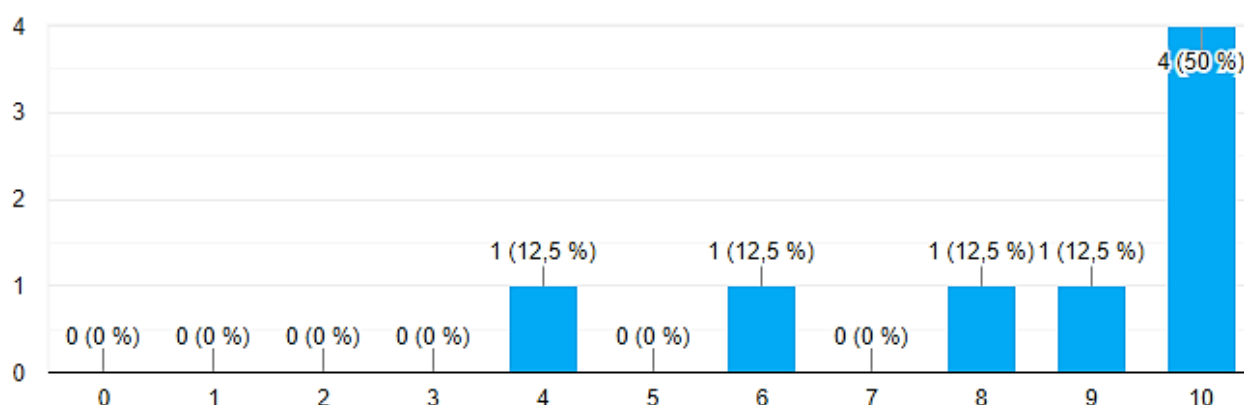


Figura 3.4 Importancia futura del asociacionismo comercial en Logroño



Con los datos obtenidos de la **figura 3.3**, se observa que el asociacionismo comercial actual tiene una gran importancia para los presidentes de los asociados. Se observan dos valores máximos en la escala de importancia y todos ellos están por encima del nivel cinco de diez.

Según se observa en la **figura 3.4** se concluye que los presidentes de las asociaciones observan el asociacionismo comercial como un elemento muy importante en el futuro, tanto para lograr competir ante los competidores actuales como agentes que puedan introducirse en el mercado en el futuro.

3.2.3 Servicios que proporciona la asociación sus asociados

Cuadro 3.6 Servicios proporcionados por las asociaciones comerciales

<i>Servicios proporcionados por las asociaciones comerciales</i>
Seguridad, limpieza de la zona comercial, parking para clientes
Realización de las gestiones administrativas con las administraciones públicas
Sorteos y realización de actividades lúdicas para clientes
Gestión de la zona comercial en materia de servicios comunes extraordinarios (Luces de Navidad)
Convenios de colaboración, asesoría jurídica
Asesoramiento comercial particular

Tal y como se observa en el **cuadro 3.6**, estos son los servicios conjuntos de los que proveen las asociaciones comerciales de Logroño a sus asociados. Muchos de los servicios son llevados a cabo por todas las asociaciones, como las labores de gestión con las administraciones públicas, la gestión común de servicios (como limpieza y seguridad) y la organización de eventos y promociones.

El servicio no compartido más destacable es la gestión de una zona de aparcamiento por parte de las asociaciones. Este punto desfavorece el comercio en determinadas zonas donde el acceso con el coche es fácil pero no la localización de una zona de aparcamiento.

El consumidor medio de Logroño está acostumbrado a aparcar el coche cerca del comercio en el que va a realizar compras. Debido a ello, la percepción de cerca o lejos de un comercio desde su casa es menos importante para el que la percepción de cerca o lejos desde el aparcamiento de su coche hasta el establecimiento al que quiere dirigirse.

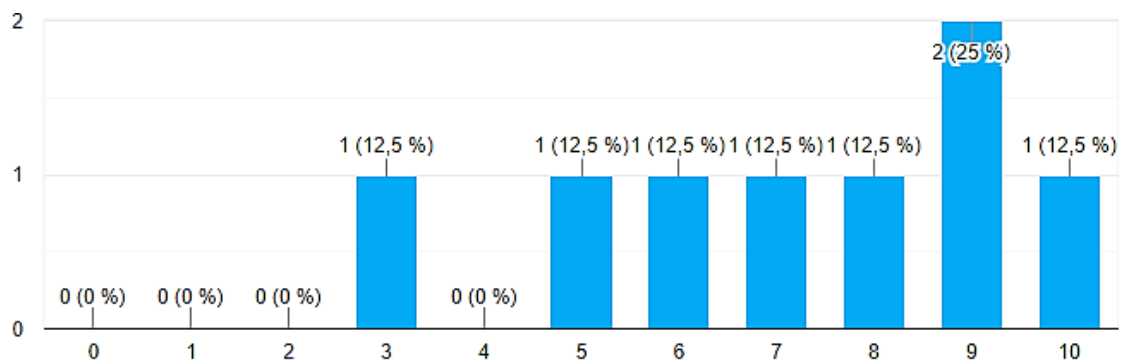
Esto hace que determinadas zonas comerciales no tengan un gran tránsito de personas debido a la dificultad de aparcar de los consumidores potenciales y que estos consumidores decidan dirigirse a un centro comercial como primera opción debido a que el aparcamiento es fácil de encontrar, es gratuito y está cerca de los comercios allí ubicados.

Para combatir esta tendencia de consumo, tres de las asociaciones estudiadas, tomaron la decisión de comprar tickets de parkings privados de cada una de sus zonas y pedir permiso al ayuntamiento para regalar tickets de zonas azules y verdes de aparcamiento. Con ello están aumentando el tránsito de clientes de sus tiendas, pero a pesar de sus grandes esfuerzos, la batalla contra los centros comerciales es muy difícil de llevar a cabo.

3.2.4 Beneficios buscados por los comerciantes al asociarse

A continuación, se analizarán una serie de beneficios que los presidentes creen que son importantes y valorados positivamente cuando un nuevo comerciante desea introducirse en una asociación.

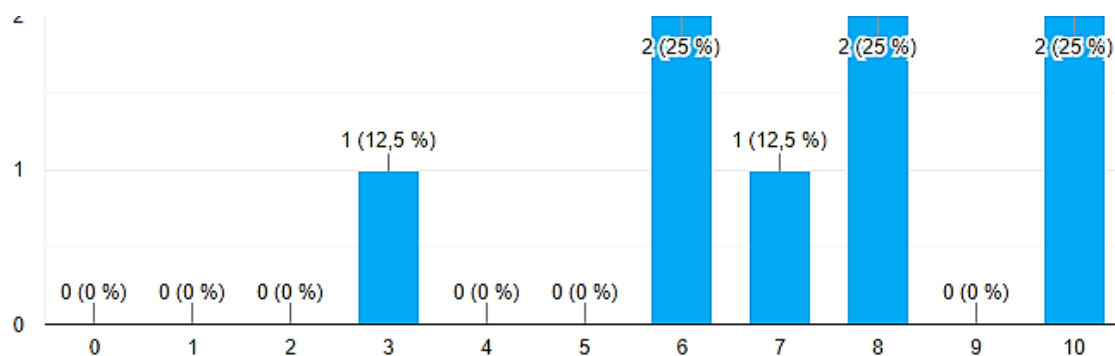
Figura 3.5 Mejora sobre la información del mercado.



En la **figura 3.5** se observa un gráfico sobre la mejora de la información sobre el mercado por parte de los comercios como un beneficio buscado importante para asociarse.

Se observa un comportamiento muy divergente entre ellos, la mayoría de las asociaciones observan este valor como positivo para que los futuros comerciantes se asocien a ellos, pero hay una excepción, la de la asociación de las 100 tiendas, que no observa este hecho como fundamental para que un nuevo comerciante se asocie con ellos.

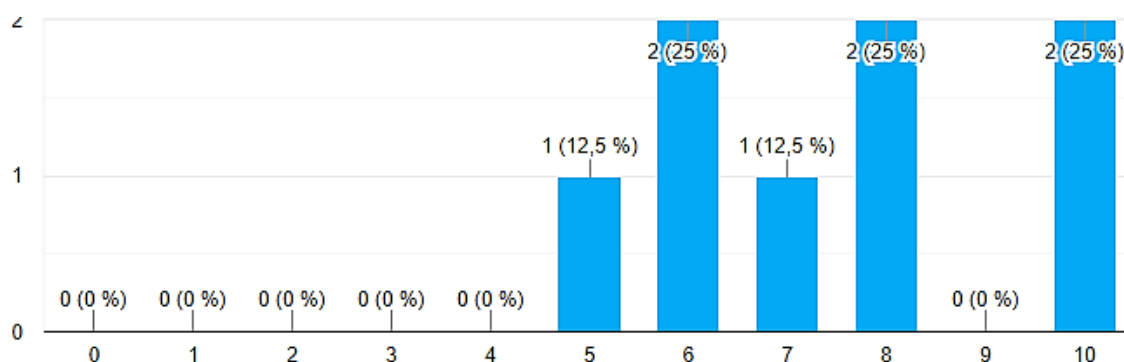
Figura 3.6 Mejora del conocimiento de los clientes.



Los comerciantes no asociados valoran positivamente el hecho de mejorar el conocimiento de los clientes de la zona al introducirse en una asociación.

Hay una asociación que no observa este beneficio como importante a la hora de aumentar el nivel de asociados en su asociación. Como muestra la (**figura 3.6**).

Figura 3.7 Aumento de ventas en la tienda del nuevo comerciante asociado

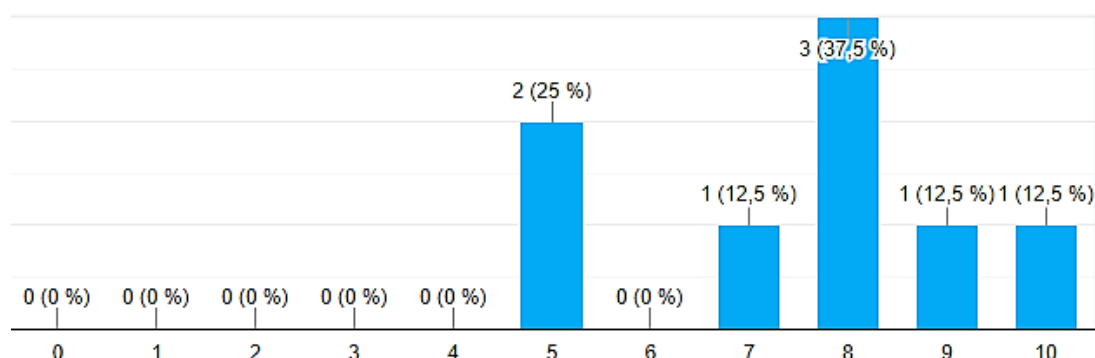


En cuanto al beneficio buscado de un aumento de ventas en la tienda del nuevo comerciante asociado. Todas, todas las asociaciones marcan valor positivo para este beneficio, debido a que al realizar promociones en con junto, actividades en la zona y aportar servicios a los clientes, da como resultado un aumento del tránsito de personas en la zona y así un posible mayor aumento de ventas. (**Figura 3.7**).

Hay que destacar que muchos comerciantes asociados que tienen tiendas de alimentación con productos de calidad, que a pesar de tener un precio un poco más elevado que los centros comerciales de ciudad, la calidad que busca el cliente unida a el de poder aparcar una hora gratuitamente en la zona (muy próxima al centro de la ciudad) debido a la promoción de parking realizada, hace que el tránsito de vehículos con consumidores en esa zona haya aumentado y por consiguiente sus cliente también.

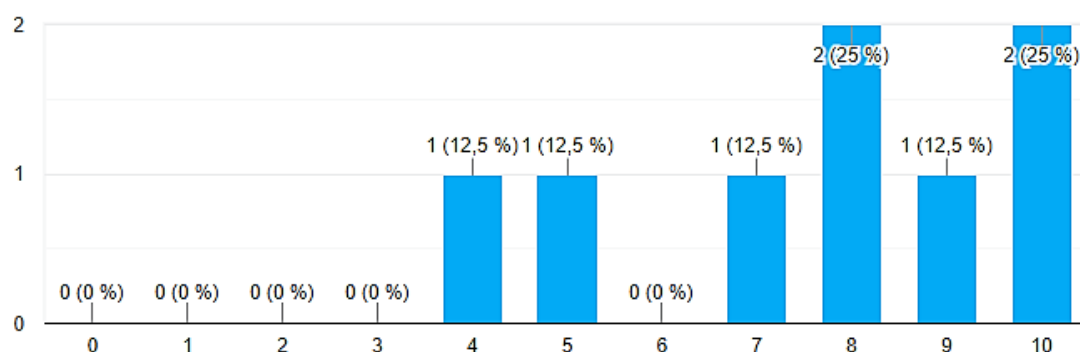
Ya que el consumidor experto busca un producto de calidad, a un precio competitivo y aparcamiento en el centro de la ciudad. Con lo que, al final de la compra, la percepción de la ganancia del consumidor se ve aumentada.

Figura 3.8 Posibilidad de compartir servicios del local



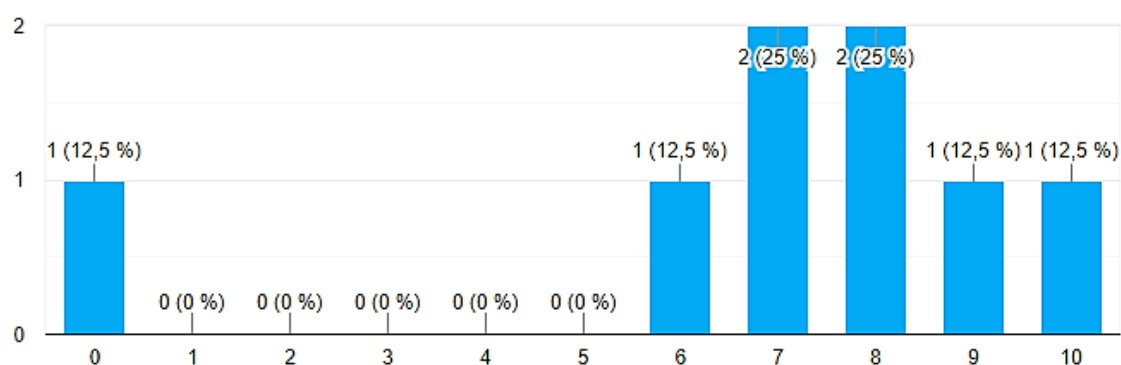
La **figura 3.8** refleja la importancia de la posibilidad y compartir servicios del manteniendo del local es muy importante para las comerciantes que quieren unirse a una asociación, debido a que el tener servicios de seguridad, iluminación y administrativos comunes es un gran atractivo para los comerciantes que desean unirse a la asociación, en la **figura 3.8** se observar una gran puntuación de ocho sobre diez de este beneficio.

Figura 3.9 Posibilidad de compartir servicios de seguridad



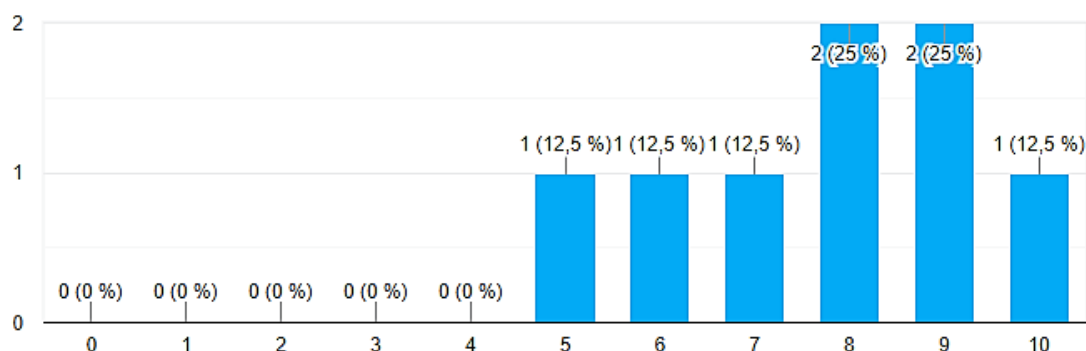
Los servicios de seguridad tienen un gran peso sobre el resto, ya que cada asociación tiene el contacto con un policía local de Logroño al que se le avisa de posibles incidencias ocurridas en la zona donde opera la asociación, por eso merece un estudio aparte. **Figura 3.9.**

Figura 3.10. Posibilidad de aumentar la promoción de su negocio



La mayoría de los asociados cree en la frase “la unión hace la fuerza” con lo que este es un beneficio que busca un comerciante al introducirse en las asociaciones, ya que así tiene la posibilidad de realizar nuevas ferias y participar en las actuales que tiene la asociación, con lo que aumentará así la promoción de su negocio. Todas valoran positivamente este hecho una de las asociaciones estudiadas. **(Figura 3.10).**

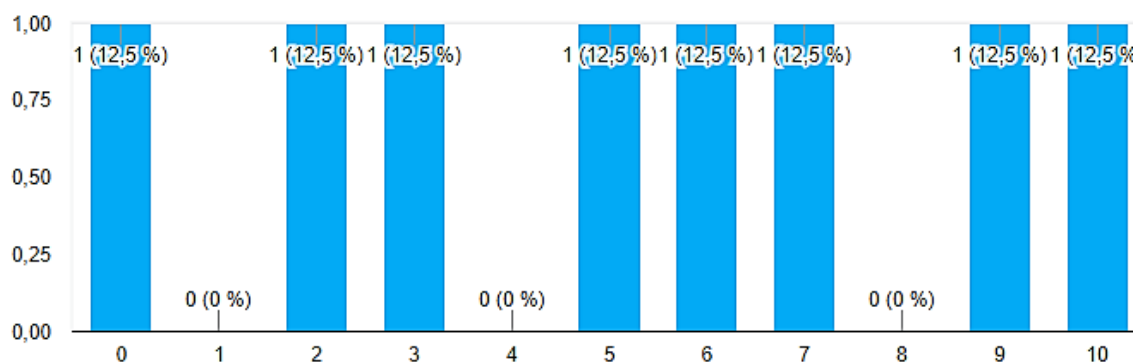
Figura 3.11 Posibilidad de efectuar estrategias de marketing conjuntamente



Este beneficio es de los mejor valorados, dentro de la búsqueda de un comerciante al entrar en una asociación. **(Figura 3.11)**

Las asociaciones realizan diferentes estrategias de marketing a parte de las promociones y ferias marcadas en el calendario. Algunas de ellas son el servicio de aparcamiento gratuito, sorteo de vales de compra en locales de la asociación y venta de lotería. La atracción de participar en estas estrategias de marketing hace que los comerciantes tengan un mayor ímpetu por introducirse en una asociación.

Figura 3.12. Aumento de la captación de clientes mediante el uso de internet y las redes sociales

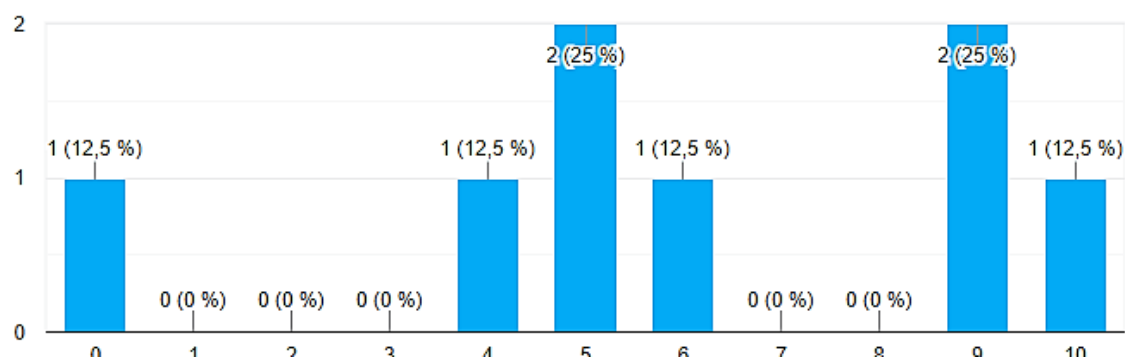


Esta **figura 3.12** es la que cuenta con una mayor variación de respuesta en la encuesta.

Las asociaciones integradas por comerciantes jóvenes, con una mayor visión más cercana a las nuevas tecnologías y también con una mayor visión a largo plazo del uso de estas) son más propensos a su utilización y desarrollo en la asociación.

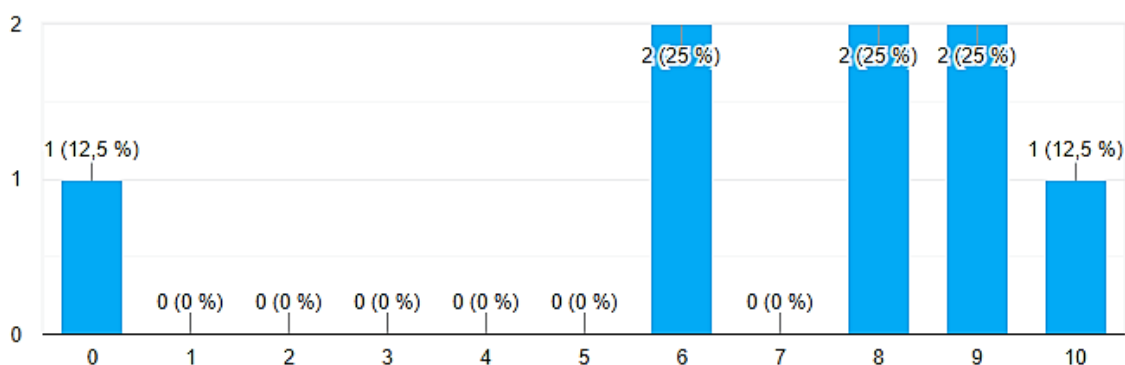
Por el contrario, las asociaciones formadas por personas y una edad más avanzada consideran que esta forma de captación es menor que la de ofrecer un producto de calidad, debido a que esto es lo que siempre ellos han realizado.

Figura 3.13 Posibilidad de participar en ferias y promociones en un lugar determinado



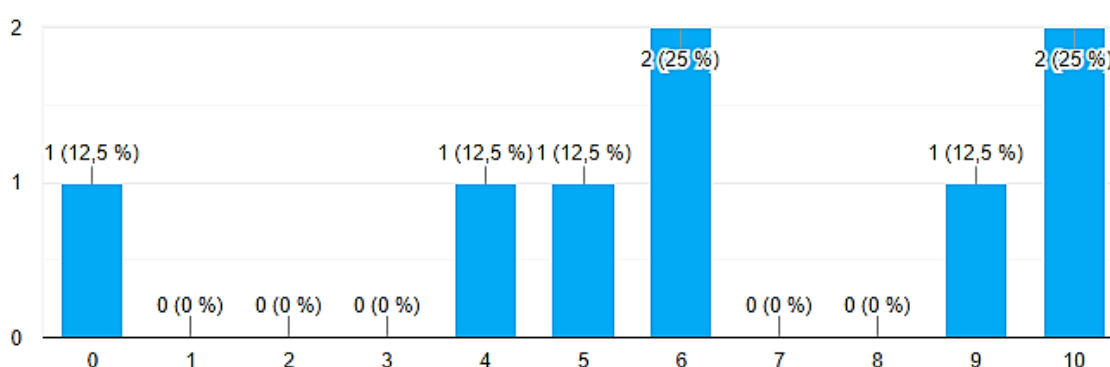
La realización de estas ferias es importante para los comerciantes asociados, pero se observa que es mayor la aceptación que tienen los nuevos comerciantes al realizar estas promociones y ferias en su propio negocio. (**Figura 3.13**)

Figura 3.14 Posibilidad de darse a conocer



Para las asociaciones, el integrar nuevos comerciantes que quieran darse a conocer mediante ellas, es un elemento de captación importante, es algo que todas las asociaciones ven como positivo **figura 3.14**, a excepción de una de las asociaciones comerciales estudiada, que considera que el estar dentro o no de una asociación no es importante individualmente para dar a conocer el producto o servicio que el comerciante oferta a los consumidores.

Figura 3.15. Posibilidad de ahorrar tiempo en gestiones administrativas



El ahorro en gestiones administrativas con las entidades locales es uno de los mayores atractivos para los nuevos comerciantes a la hora de introducirse en una asociación. (**Figura 3.15**).

A pesar de que no todos los presidentes están de acuerdo en ello. He de recalcar que cada comercio suele tener una gestoría que les asesora y gestiona los elementos contables y de hacienda con el negocio. Por lo tanto, se observa que aquellas asociaciones, cuyas gestorías aparte de realizarles la contabilidad les realizan también la gestión de la asociación no consideran este un beneficio importante a la hora de asociarse o no.

El resto de las asociaciones que las gestionan los propios asociados observa un influyente beneficio este de asociarse, es decir, que todas las gestiones que realiza la asociación las hagan los órganos de gobierno de esta en vez de que cada comerciante realice las suyas ante promociones y ferias. Esto es un factor muy importante, ya que se aumenta la fuerza de negociación de un individuo a varios. En el trabajo, la unión hace la fuerza.

Las asociaciones que más implicadas están en la realización de ferias y de promociones o descuentos son las que están gestionadas por los asociados, ya que conocen el mercado, los momentos en los cuales se deben de realizar estas promociones y que tipo promociones funcionan mejor en unas situaciones u otras.

Cuadro 3.7. Otros beneficios tenidos en cuenta por los presidentes

<i>Otros beneficios a tener en cuenta por los presidentes</i>
Facilidad de creación de nuevos eventos en la asociación
Posibilidad de realizar las promociones actuales de la asociación
Subvenciones y ayudas que pueden recibir los nuevos comerciantes asociados
Posibilidad de participación en las campañas actuales de aparcamiento
Aumento de sus contactos, que puede desencadenar en un aumento de clientes
Aumento del poder de negociación frente a proveedores (sólo asociaciones integradas por comerciantes minoristas de alimentación)

Una vez realizada la encuesta sobre la valoración de los beneficios principales que se consideran necesarios ante la búsqueda una asociación a la que unirse por parte de un comerciante no asociado, los presidentes de cada una de las asociaciones nos han enunciado una serie de beneficios que no hemos recogido en el cuestionario pero que ellos consideran importantes. (Cuadro 3.7)

Facilidad de creación de nuevos eventos en la asociación: debido a que los nuevos asociados si se implican con la asociación al nivel que lo hace el presidente de las mismas, pueden llevar a cabo nuevas promociones elaboradas por ellos.

Aumento de contactos: debido a que al estar en una asociación y Logroño ser una ciudad pequeña, se puede aumentar los contactos de cada negocio de una forma rápida, con ello es posible aumentar la cartera de clientes fidelizando a alguno de estos nuevos contactos.

Aumento del poder de negociación frente a proveedores: este beneficio puede darse mayoritariamente en la asociación del Mercado de Abastos de Logroño. Como todos los asociados son comerciantes de productos alimenticios, al comprar al proveedor conjuntamente pueden conseguir un mejor precio y ventajas como financiación a treinta días o entrega del producto en el puesto que cada uno de ellos tiene en el mercado.

3.2.5 El asociacionismo comercial y las nuevas tecnologías

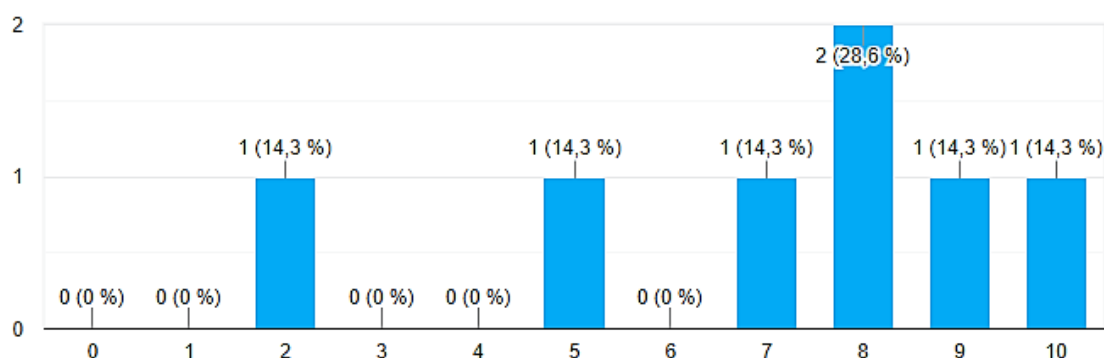
Tras haber realizado la encuesta a los presidentes de las asociaciones, hemos recogido información relativa al uso de internet y las nuevas tecnologías por parte de las asociaciones comerciales de Logroño y las posibles herramientas que pudiesen utilizar en un futuro cercano para volverse más competitivas en el entorno.

Cuadro 3.8. Porcentaje de asociados comerciales que disponen de página web de su establecimiento.

<i>Porcentaje de asociados con página web propia</i>	
10	30
20	0
100	15

La tendencia observada es que es poca la proporción de comerciantes asociados con de página web propia **cuadro 3.8**. Cabe destacar que sólo una de las asociaciones estudiadas tiene a todos sus comerciantes asociados con página web propia de sus respectivos negocios.

Figura 3.16 Grado de utilidad de una aplicación móvil comercial



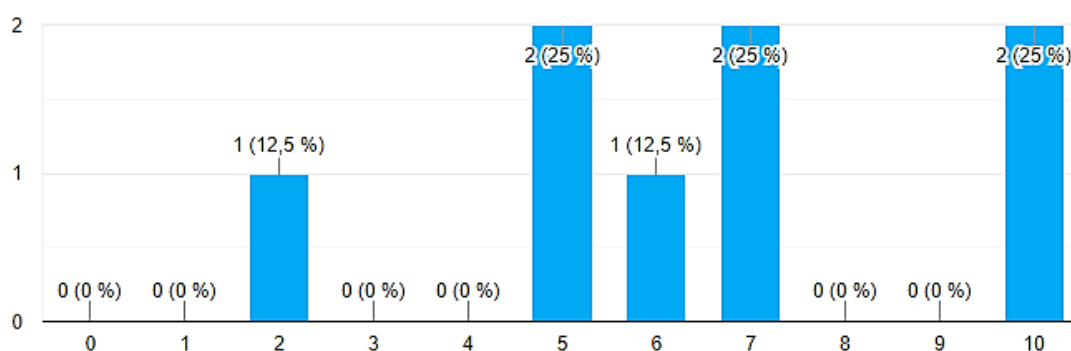
En cuanto a la utilidad del uso de una aplicación en un dispositivo smartphone por parte de las asociaciones para realizar temas comerciales e incluso de gestión de la asociación entre ellos, la utilidad de ella espreciada por las asociaciones, con una puntuación positiva como se refleja en la **figura 3.16**.

Cuadro 3.8. Medición de la utilidad de la aplicación comercial

Medición de la utilidad de la aplicación comercial (en porcentaje)	
16.6	Valoración Media = 51.32%
50	
80	
100	
10	

La utilidad de esta aplicación supera el límite del cincuenta por ciento, pero para ser un servicio novedoso, el porcentaje de utilidad que refleja el **cuadro 3.8** es escaso, con lo que se puede concluir que una aplicación de este tipo no triunfaría entre las asociaciones comerciales minoristas de Logroño.

Figura 3.17 Nivel de uso de aplicaciones comerciales de consumidores logroñeses



Para finalizar este apartado se va a comentar el porcentaje de uso de las aplicaciones de compra on-line sobre el total de compras por parte de los consumidores de Logroño.

La opinión sobre las respuestas es muy diversa, debido a que los presidentes no conocen profundamente la opinión de cada uno de los clientes y sus preferencias de compra, pero sobre sus clientes tradicionales y su comportamiento han extrapolado esta respuesta. Se observa un agrupamiento en torno a los niveles 5 y 7 sobre 10 de la encuesta, **figura. 3.17**. Se concluye que el uso de estas aplicaciones por parte de los consumidores logroñeses es elevado.

3.2.6 Análisis DAFO de las Asociaciones de comerciantes de Logroño

Un análisis DAFO es una herramienta que analizan las características internas (Debilidades y Fortalezas) y la situación externa (Amenazas y Oportunidades) que tiene una empresa, institución proyecto o persona. En este caso, se estudiarán las de las asociaciones comerciales de Logroño. Para la obtención de esta información de las asociaciones se han dedicado una serie de preguntas de la encuesta introducida en el **Anexo 1**.

Análisis interno (Puntos Fuertes y Puntos Débiles)

Cuadro 3.9. Fortalezas y debilidades de las asociaciones comerciales de Logroño

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Cercanía y trato directo entre los presidentes y los asociados	Participación escasa de los asociados en promociones fuera de las realizadas por Navidad
Localización de las asociaciones en zonas céntricas de Logroño	“Zonas Negras” deterioradas en el centro de Logroño
Posibilidad de elaborar ferias y promociones en conjunto	Presupuesto escaso, tanto de entidades públicas como de las mismas asociaciones
Amplia experiencia en el sector comercial por parte de los asociados	Cartera de clientes conjunta con un elevado nivel de edad
	Poca implicación de los asociados en las reuniones para la gestión de la asociación
	Aportación escasa de nuevas ideas
	Plazos de tiempo largos en gestiones con las administraciones públicas

En cuanto a las fortalezas observadas en el **cuadro 3.9**, se destacan:

- La cercanía y el trato directo entre el presidente y los asociados es un elemento positivo fundamental que asegura el buen funcionamiento interno de la asociación, independientemente de la situación del entorno.
- La localización de las asociaciones es una fortaleza por estar en el centro de Logroño, pero esto no implica un mayor afluente de clientes necesariamente, como la mayoría de los consumidores de Logroño están habituados a desplazarse en coche hasta el comercio donde quieren realizar las compras, los centros comerciales situados en la periferia de las ciudades tienen una ventaja mayor en cuanto a localización. Pero para los clientes que viven o trabajan en el centro de las ciudades, tener los comercios de las asociaciones vivibles la mayoría del tiempo suele desenlazar compra.

En cuanto a las debilidades observadas en el **cuadro 3.9**, se destacan:

- La primera debilidad mencionada es la falta de participación en las ferias que son fuera de las fechas de Navidad por parte de los asociados. Este hecho unido a la escasa participación en las reuniones que realiza la asociación para gestionar temas administrativos y de otras ferias realizadas por la misma, hace que en teoría la asociación se presente y vea como una unión fuerte, pero realmente se está fracturando poco a poco internamente.
- La escasa financiación por parte de las administraciones públicas y de los socios es una debilidad que impide el desarrollo de más ferias y promociones, así como otras estrategias de marketing para aumentar la promoción de los asociados y la revitalización del centro de las ciudades. Las cuantías subvencionadas por las administraciones son inferiores al 20% de los gastos que conlleva el desarrollo de las promociones, los pagos se suelen realizar cuando la asociación ha terminado de realizar el evento y mediante la financiación interna de ellos, las cuantías son muy elevadas para aquellas que no tienen un número elevado de asociados.
- Una debilidad destacable es el deterioro de las zonas comerciales. Una de las asociaciones estudiadas actualmente tiene una iluminación lúgubre que no facilita el aumento del comercio en su zona y otra de ellas tiene deterioradas las fachadas de las zonas comerciales que colindan con un antiguo colegio de Logroño, debido a las obras de demolición del complejo. Aunque parezca que esto es parte del entorno, realmente se encuentra dentro de la asociación debido a que las calles donde se encuentran localizadas forman parte de su “escaparate” ante los clientes.

- Actualmente un problema que afecta al tronco de las asociaciones comerciales logroñesas es la falta de participación de los comerciantes asociados con la asociación. La mayoría de los presidentes de las asociaciones actuales tienen un gran descontento con sus asociados, tanto por la escasa participación en las campañas actuales como en el no apoyo o incluso rechazo de posibles nuevas campañas.
- Los largos plazos de tiempo de las gestiones realizadas con administraciones públicas son una gran debilidad burocrática actual, la cual provoca que muchas promociones y ferias propuestas por las asociaciones nunca lleguen a realizarse. Un ejemplo ha sucedido este año 2018 con la “*Feria de arte y pintura de la primavera*”, propuesta por el presidente de una de las asociaciones estudiadas, para realizarse en un fin de semana del pasado mes de abril.
- Como debilidad a medio y largo plazo, resalta la escasa aportación de nuevas ideas para la mejora de la asociación. En un entorno dinámico en el que vivimos, de constante cambio, la no aportación de iniciativas ni de proyectos es el camino más rápido hacia el fracaso, con lo que, si no mejora este aspecto, las asociaciones logroñesas son muy vulnerables ante cualquier pequeño cambio en el entorno en el que operan.

Como conclusión el **cuadro 3.9** revela que los puntos fuertes del asociacionismo comercial actual son menores que los puntos débiles, con lo que las asociaciones deben de realizar una mejora interna a corto y medio plazo para seguir siendo competitivas.

Cuadro 3.6. Amenazas y oportunidades de las asociaciones comerciales de Logroño

<i>Amenazas</i>	<i>Oportunidades</i>
Pequeños supermercados dentro de la ciudad	Semi-peatonalización de calles comerciales
Aparcamiento escaso cerca de las zonas comerciales	Fomento de las zonas de comercio actuales por parte de las administraciones públicas
Falta de fomento y rehabilitación del centro de la ciudad por parte de las administraciones públicas	Acuerdos con parkings proados de las zonas e influencia de las asociaciones
Despoblación paulatina del centro de la ciudad	Ley de regulación del comercio
Pérdida de clientes	

En cuanto a las amenazas observadas en el **cuadro 3.6**, se destacan:

- La mayor amenaza de las mencionadas en el **cuadro 3.6**, es la aparición de pequeños supermercados en el centro de las ciudades. Este hecho ha reducido en un nivel importante las ventas de los comerciantes asociados dedicados a la alimentación, lo que ha provocado en muchos casos el cierre de sus establecimientos.

El ejemplo más claro en el que se refleja este hecho es en una de las asociaciones localizada en uno de los “Mercados de Logroño”, cuyos asociados se dedican únicamente a la comercialización de productos alimenticios, donde la mayoría de sus antiguos miembros, al observar una reducción paulatina de sus ventas y una pérdida constante de clientes, optaron por cerrar sus negocios. Otros, debido a su avanzada edad, optaron por seguir con el negocio los años que restaban por cotizar hasta jubilarse.

El desenlace de esta historia es visible, la desaparición de la asociación de este mercado de una manera “formal” y la supervivencia únicamente de cuatro negocios ubicados en la entrada del mercado, dejando tras de sí un local lúgubre y vacío que antaño rebosaba de vida y de comercio.

- La siguiente amenaza es la falta de aparcamiento gratuito de la ciudad de Logroño. Las asociaciones ubicadas en zonas donde el aparcamiento gratuito es escaso o inexistente temen que la posible regulación de este por parte del ayuntamiento de la ciudad con el fin de aumentar el tránsito de vehículos de los aparcamientos suponga una reducción del tráfico de clientes en sus zonas comerciales.
- Una amenaza para las asociaciones del centro de las ciudades es la no rehabilitación de sus zonas de influencia por parte de las administraciones públicas, el deterioro ha sido citado como punto débil de la asociación debido a que se encuentra en sus calles, pero la no rehabilitación es una amenaza que se da actualmente.
- Otra amenaza del entorno es la despoblación del centro de la ciudad debido a la vejez de los ciudadanos que viven en el centro y la defunción paulatina de los mismos. Como el precio de la vivienda en el centro de Logroño ha aumentado y los precios de los pisos de la periferia han ido reduciendo su precio como consecuencia de la crisis económica, los nuevos habitantes de la ciudad tienden a adquirir viviendas en la periferia a un precio más bajo que en el centro, dejando paulatinamente este despoblado.

Como consecuencia de las amenazas anteriores se crea la última citada, la pérdida de clientes, un hecho actual que está pasando factura a las asociaciones hasta hacer desaparecerlas, como en el caso de la asociación mencionada anteriormente.

En cuanto a las amenazas observadas en el **cuadro 3.6**, se destacan:

- La semi-peatonalización de las zonas comerciales donde operan las asociaciones comerciales localizadas en el centro de la ciudad. Esta oportunidad conlleva la reducción de la anchura de vía tipo carretera de estas calles pasando de dos a un sólo carril, renovación de la pavimentación de las aceras, así como amplitud de sus anchuras, limpieza del entorno, colocación de mobiliario urbano (bancos y macetas) y mejora de la iluminación.
- Esta iniciativa está actualmente en negociación con la administración pública para así, realizar la simbiosis de TCM (Town Center Management) entre las que la iniciativa privada y pública colaboran para crear una zona atractiva para la ciudad.

- Los comerciantes de las asociaciones zonas de tránsito cercanas al centro de Logroño, observan que una oportunidad visible es la realización de futuros acuerdos con parkings privados con el fin de que estos cedan parte de sus instalaciones a los clientes de los comercios asociados. Para llevarlo a cabo, esperan subvenciones e incentivos públicos debido a que es un gasto que no todas las asociaciones pueden llevar a cabo.
- Regulación del comercio en el interior de la ciudad mediante ley. Esta oportunidad es la más llamativa, debido a que pretende regularizar el comercio de la ciudad de Logroño en beneficio de los pequeños comerciantes, que no pueden hacer competencia a los supermercados de ciudad. Su objetivo final es desplazar a los supermercados a las periferias de las ciudades, que según citan la mayoría de los presidentes encuestados: *“es donde deberían estar”*.

Como conclusión a este apartado citar que las amenazas que presenta el entorno actual son mayores que las oportunidades, con lo que las estrategias que lleven a cabo las asociaciones a corto y medio plazo deben de estar centradas en aprovechar las oportunidades del entorno para convertirlos en puntos fuertes y hacer frente a las amenazas actuales y futuras mediante estrategias defensivas de marketing.

4. CONCLUSIONES

En relación al asociacionismo comercial:

- El asociacionismo comercial es un fenómeno relativamente reciente y actualmente en auge entre el comercio tradicional minorista del centro de las ciudades.
- El asociacionismo comercial ha de estar integrado dentro de un modelo de gestión del centro de la ciudad, Town Center Management o TCM. Asociaciones comerciales e instituciones públicas han de trabajar de forma coordinada para que de esa simbiosis pueda surgir un comercio de ciudad fortalecido que ayude al posicionamiento y diferenciación de las ciudades.
- Las asociaciones comerciales logroñesas presentan unas características muy heterogéneas: su vida varía entre 4 y 38 años (5 de ellas con más de 25 años), su número actual de socios va desde 6 hasta 700, con una evolución dispar (dos presentan evoluciones negativas mientras que otras dos multiplican por 9 y 7 respectivamente sus socios), con cuotas también muy dispares (desde cuota 0 hasta 250 euros anuales).
- El asociacionismo comercial tiene una gran importancia para los presidentes entrevistados de las asociaciones (valoración media de 8.38). Estos representantes lo consideran como una estrategia fundamental para poder competir frente a las grandes cadenas comerciales. Esta opinión viene abalada por su gran experiencia comercial ya que todos ellos llevan más de diez años en el sector comercial.
- Las asociaciones comerciales de Logroño proveen distintos servicios a sus asociados. Aunque las respuestas son heterogéneas, las gestiones de tipo administrativo se llevan a cabo por la mayoría de las asociaciones. También se presta bastantes servicios de dinamización comercial (organización de eventos y promociones) y gestión de los servicios de limpieza y seguridad. En las zonas peatonales adquiere mucha importancia la gestión de una zona de aparcamiento.
- Según los presidentes de las asociaciones, los principales beneficios buscados por un comerciante que quiere introducirse en una asociación son mayoritariamente de índole comercial y de seguridad (ver cuadro siguiente):

<i>Beneficios buscados por los comerciantes al asociarse</i>	<i>Valoración media</i> (De 0 a 10)
Posibilidad de efectuar estrategias de marketing conjuntamente	7.75
Posibilidad de compartir servicios de seguridad	7.63
Aumento de ventas en la tienda del nuevo comerciante asociado	7.5
Mejora del conocimiento de los clientes	7.25
Mejora sobre la información del mercado	7.13
Posibilidad de compartir servicios del local	6.88
Posibilidad de aumentar la promoción de su negocio	6.88
Posibilidad de darse a conocer	6.25
Posibilidad de ahorrar tiempo en gestiones administrativas	6.25
Posibilidad de participar en ferias y promociones en un lugar determinado	6
Aumento de la captación de clientes mediante el uso de internet y las redes sociales	5.25

- En cuanto al uso de las nuevas tecnologías por parte de las asociaciones, se puede decir que es deficitaria, sólo dos asociaciones disponen de página web.
- La principal fortaleza de las asociaciones comerciales es su amplia experiencia en el sector comercial.
- Las principales debilidades de las asociaciones comerciales son la escasa implicación de los socios (el porcentaje de asociados que acuden a las reuniones de la asociación es bajo, lo que provoca descontento en los presidentes) y la débil adaptación de las asociaciones y sus comerciantes a los requerimientos del nuevo entorno. El comercio online ha llegado para quedarse y las asociaciones han de potenciar las nuevas tecnologías entre sus asociados.

Propuestas de mejora:

- Es necesario que los comercios asociados se involucren más con su asociación. Para ello es imprescindible que sus asociaciones cuenten con líderes formados, profesionales, con ganas de trabajar y expertos en nuevas tecnologías.
- El desarrollo actual de la estrategia omnicanal (integración de distintos canales de distribución) obliga a los comerciantes a complementar sus establecimientos con canales de distribución y comunicación on-line. En este sentido, las asociaciones deben aportar todo el apoyo que necesitan sus socios (cursos de formación, talleres, demostraciones, entre otros apoyos).

- Las administraciones pueden ayudar al desarrollo del comercio de ciudad facilitando ayudas, reduciendo burocracia y coordinándose con las asociaciones. Se trata de trabajar conjuntamente instituciones administrativas y asociaciones para conseguir un exitoso Town Center Management (TCM).

El asociacionismo comercial no sólo afecta a los comerciantes asociados, sino que su influencia llega a todas las ciudades donde se ubican. El comercio hace ciudad (Olarte, Sierra y Mosquera, 2016). Mientras que las grandes cadenas comerciales sucursalitas potencian la clonación de las ciudades, el comercio tradicional minorista imprime una imagen distintiva a cada ciudad.

5. BIBLIOGRAFÍA

CHATERINA ABANDO, J. – ZORRILLA CALVO, P. (2004): “Asociacionismo zonal: Clave en la gestión integrada de centro urbano. Análisis de las variables que influyen en el asociacionismo zonal de Bilbao”, XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Alicante, 22 al 24 de septiembre. (Consulta 10 de noviembre 2018)

CHATERINA ABANDO, J. – ZORRILLA CALVO, P. (2005): “Encouraging the implication of shops in the city by means of retail associationism. The case of Bilbao”, Cuadernos de Gestión, vol. 5 no.1, pp. 79-87. (Consulta 11 de noviembre 2018)

CLIFFORD. G; DUCKETT, M (2003): “Small retailers in an inner city community: a case study of Adamsdown, Cardiff” Edit. MCB UPLTD <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09590550310484070>> (Consulta 05 de enero de 2019)

ELIZAGARATE, V. (2003): *Marketing de ciudades*. ESIC. Madrid. (Consulta 11 de enero 2019)

FILION, P. – HOERNIG, H. – BUNTING, T. – SANDS, G. (2004): “The successful few. Healthy Downtowns of small metropolitan regions”, *Journal of the American Planning Association*, vol. 70 no. 3, Summer, pp. 328- 343. (Consulta 03 de diciembre 2018)

CHATERINA, J; ZORRILLA.P (2004): “Análisis del asociacionismo comercial espacial en los núcleos urbanos y su incidencia en la competitividad del sector y en la configuración de las ciudades como polos de atracción de ciudadanos, empresas y turistas” Proyecto UE 02 A 14. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea y Bilbao Dendak. (Consulta 8 de enero 2019)

J. RAMOS; M. CRISTOBAL; J. PELEGRIN (2007): “Asociacionismo Comercial y cooperación en el comercio detallista: ¿cuáles son los motivos para asociarse de los comercios riojanos?” Edit. ISBN < <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2233168> > (Consulta 26 de diciembre 2018)

MEDIANO, L. – TAMAYO, U. – TEJADA, S. (2006): “Asociacionismo comercial espacial y revitalización urbana”, *Distribución y Consumo*, marzo- abril, pp. 48-58. (Consulta 18 de enero 2019)

O’ CALLAHAN , E; O’RIORDAN (2003): "Retailing at the periphery: an analysis of Dublin’s tertiary city centre shopping streets (1972-2002)" *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31 Issue: 8, pp.389-400. <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09590550310484061>> (Consulta 18 de diciembre de 2018).

PADDISON, A. (2003): “Town centre management (TCM): A case study of Achmore”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 31 no. 12, pp. 618-627. (Consulta 10 de enero 2019)

6. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario TFG “*Asociacionismo Comercial en Logroño*”

Buenos días, mi nombre es Javier Lafuente y estoy realizando un trabajo Fin de Grado sobre el Asociacionismo Comercial en Logroño. Si es tan amable, me gustaría obtener su respuesta al siguiente cuestionario:

Su opinión es muy importante y será tratada de forma anónima para este estudio universitario. Agradecemos su participación.

1. ¿Cómo de importante cree que es el asociacionismo comercial para los comerciantes de Logroño?

Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy Importante

2 De cara al futuro, ¿cómo de importante cree usted que puede ser el asociacionismo comercial para la competitividad del pequeño comercio de Logroño?

Nada de Importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

3 ¿En qué año comenzó usted su actividad en el sector comercial?

Año:.....

4 ¿En qué año abrió usted su primer comercio?

Año:.....

5 ¿Cuántos negocios y establecimientos comerciales tiene usted actualmente?

Negocios:.....

Establecimientos Comerciales:

6 Hablemos ahora de la asociación:

6.1. Nombre de la asociación a la que pertenece:

.....

6.2. Año de constitución de la

asociación:.....

6.3. Órganos de gestión la asociación:

6.4. Localización de la sede de la

asociación:.....

6.5. Página web:

.....

.....

6.6. Correo

electrónico:.....

.....

6.7. Teléfono:.....

.....

6.8. **Cuota** deben de pagar los socios anualmente:.....

6.9. Evolución del número **de socios** que han ido formando parte de la asociación en los últimos años:

6.10. **Servicios** que proporciona la asociación a sus asociados:

7. Organización y gestión de la asociación

7.1. ¿Cada cuánto tiempo se reúnen los miembros de la asociación?.....

7.2 ¿Qué porcentaje de miembros suelen acudir a todas las reuniones?

7.3 En general, ¿cómo valora la implicación de los comerciantes asociados con su asociación?

Nada implicados 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy implicados

7.4 ¿Que medios de comunicación utiliza su asociación para la comunicación interna con sus miembros?

1. Llamadas telefónicas
2. Mensajes de texto
3. Mensajes de WhatsApp
4. Correos electrónicos
5. Otros. Señale cuáles...

7.5 ¿Qué número o porcentaje de sus asociados dispone de página web propia?

7.6 ¿Cuántas campañas promocionales ha realizado la asociación en el último año?

7.7 Indíquenos, por favor, las campañas promocionales realizadas por la asociación en el último año:

7.8 ¿Cómo de importantes son dichas campañas para sus asociados?

Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

7.9. Porcentaje de participación de los asociados en las campañas de promoción:.....

8. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la asociación.

8.1 ¿Qué PUNTOS FUERTES tiene su asociación?

8.2 ¿Qué PUNTOS DEBILES tiene su asociación?

8.3 ¿Qué AMENAZAS presenta el entorno en el que opera su asociación?

8.4 ¿Qué OPORTUNIDADES presenta el entorno en el que opera su asociación?

9. Cuando un comerciante se plantea formar parte de una asociación, ha de pensar en los posibles beneficios que podría obtener. Nos gustaría que valorase desde 0 (Nada importante) hasta 10 (Muy importante) los siguientes beneficios.

9.1. Mejora de la información sobre el mercado

Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

9.2. Mejora del conocimiento de los clientes

Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

9.3. Aumento de ventas en su tienda

Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

9.4. Posibilidad de compartir servicios de mantenimiento del local

Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

9.5. Posibilidad de compartir servicios de seguridad del local

Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

9.6. Posibilidad de aumentar la promoción de su negocio

Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

9.7. Posibilidad de efectuar estrategias de marketing en colaboración con otros establecimientos

Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

9.8. Posibilidad de aplicar promociones o descuentos especiales
Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

9.9. Aumento de la captación de clientes potenciales mediante el uso de internet y redes sociales de la asociación
Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

9.10. Posibilidad de participar en ferias y promociones de ventas en lugar determinado
Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

9.11. Posibilidad de darse a conocer
Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

9.12. Posibilidad de ahorrar tiempo en gestiones administrativas (permisos varios, como los necesarios para colocar luces de Navidad)
Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

9.13. ¿Algún otro beneficio que puedan buscar los comerciantes asociados?
.....
.....

10. Piense en el desarrollo de una aplicación que permitiera a sus asociados distribuir sus productos/ servicios entre sus clientes.

10.1.¿Cómo valoraría su utilidad?

Nada útil 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy útil

10.2. Siendo realista, ¿qué porcentaje de sus asociados estaría dispuesto a utilizar esa aplicación?.....

11 El auge del comercio on-line es un hecho, las plataformas como Amazon, Aliexpress o Wish ofrecen además del producto, servicios adicionales como reembolso, entrega express o eliminación del coste de transporte, entre otros. ¿Cómo de importantes cree que son las compras de los clientes de Logroño en esas empresas on-line?

Nada importante 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante

Muchas gracias por su colaboración, su información ha sido de gran ayuda para realizar este informe. Al terminar la realización del mismo se le entregará a la asociación una ficha informativa con un análisis de la asociación y propuestas de mejora.

Un Saludo, Javier.